Agence canadienne de développement économique du Nord

2011-2012

Rapport sur les plans et les priorités

La version originale a été signée par
L'honorable Leona Aglukkaq, c.p., député
Ministre de la Santé et ministre de l'Agence canadienne de développement économique du Nord

Table des matières

Message de la ministre 1

Partie I : Aperçu du Ministère 2

- Raison d'être 3
- Responsabilités 3
- Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable 4
- Résultat stratégique et architecture des activités de programme 5
- Résumé de la planification 6
- Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique 9
- Analyse du risque 13
- Profil des dépenses 14
- Budget des dépenses, par poste voté 15

Partie II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique 16

- Résultat stratégique 17
- Activité de programme : Développement commercial 17
- Activité de programme : Développement communautaire 19
- Activité de programme : Politique, représentation et coordination 22
- Activité de programme : Services internes 24

Partie III : Renseignements supplémentaires 26

- Principales données financières 27
- Tableaux de renseignements supplémentaires 28

Partie IV : Autres sujets d'intérêt 29

- Liens pratiques 30

Message de la ministre

À titre de ministre de l'Agence canadienne de développement économique du Nord, ou CanNor, j'ai le plaisir de présenter au Parlement et à la population canadienne le *Rapport sur les plans et les priorités* de l'Agence pour 2011-2012.

Lorsque le premier ministre a annoncé la création de CanNor en août 2009 à Iqaluit, au Nunavut, j'ai eu l'honneur de participer à l'événement et de célébrer cet important jalon dans la mise en œuvre de la Stratégie pour le Nord du gouvernement du Canada. Maintenant que CanNor entame sa deuxième année complète de fonctionnement, c'est un honneur encore plus grand pour moi d'en prendre la tête en ma qualité de ministre.

Depuis sa création, CanNor a parcouru un chemin considérable. Des bureaux régionaux ont été établis dans les trois capitales territoriales, et l'immeuble qui abritera le siège de l'Agence est en cours de construction à Iqaluit. CanNor a non seulement assuré la prestation de ses programmes essentiels – le programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord et une série d'initiatives pour les entreprises autochtones et l'initiative de développement économique – mais aussi dirigé avec succès la mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada dans le Nord. En parallèle, CanNor s'est efforcé de concrétiser la vision du gouvernement du Canada pour l'Agence en constituant le Bureau de gestion des projets nordiques et en collaborant avec les organismes de réglementation et les promoteurs en vue de coordonner et de simplifier les processus de réglementation fédéraux dans les territoires.

Un regard sur l'avenir montre que CanNor continuera à jouer un rôle primordial dans la stimulation de la croissance économique du Nord, un élément essentiel de la reprise au Canada dans le contexte du ralentissement économique mondial. L'Agence continuera à travailler en partenariat avec les gouvernements territoriaux, les entreprises, les Autochtones du Nord et d'autres ministères fédéraux en vue d'appuyer le développement des secteurs économiques clés et de jeter les bases de la croissance future et de la diversification économique des collectivités du Nord.

La force principale de CanNor réside dans sa présence dans le Nord et dans l'immensité de son réseau de partenaires. L'Agence s'appuie sur cette force pour profiter au maximum de ses investissements dans les programmes, et aussi pour aider les autres ministères fédéraux, ordres de gouvernement et intervenants dans le développement économique du Nord à obtenir un meilleur rendement des ressources et des efforts qu'ils investissent dans les territoires.

CanNor continuera, dans l'année à venir, à être le moteur du progrès dans le développement économique du Nord, à coordonner les activités fédérales dans le Nord et à poser les assises d'un développement durable à long terme des collectivités du Nord. Je me ferai un plaisir de faire part des accomplissements de CanNor dans les rapports à venir au Parlement.

La version originale a été signée par
l'honorable Leona Aglukkaq, c.p., député
Ministre de la Santé et ministre de
l'Agence canadienne de développement économique du Nord

Partie I : Aperçu du Ministère

Raison d'être

L'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) s'emploie à créer une économie diversifiée, durable et dynamique dans les trois territoires du Canada, de manière à contribuer à la prospérité du pays. Pour stimuler la croissance et le développement du Nord, CanNor assure la prestation de programmes de développement économique et communautaire et collabore avec des partenaires dans le nord et le sud du Canada en vue de relever les défis économiques dans le Nord. L'Agence coordonne en outre les activités d'autres ministères fédéraux – notamment des organismes de réglementation fédéraux – dans le Nord, et se fait le défenseur des intérêts des résidants et des Autochtones du Nord.

Responsabilités

Le Canada s'est engagé, dans le discours du Trône de 2008, à mettre sur pied la toute première agence canadienne consacrée au développement économique du Nord. En janvier 2009, la création de CanNor a été annoncée dans le budget fédéral, puis l'Agence a été officiellement établie huit mois plus tard, en août 2009, lorsque le premier ministre Stephen Harper a annoncé sa création et l'établissement de son administration centrale à Iqaluit. Depuis, CanNor a ouvert des bureaux régionaux dans les trois capitales nordiques, de même qu'un bureau de liaison à Ottawa. À l'issue de 19 mois de fonctionnement, CanNor commencera en 2011-2012 sa deuxième année financière complète.

La ministre responsable de CanNor est aussi la ministre de la Santé. L'Agence est dirigée par une présidente, qui en est également la sous-ministre. CanNor exerce ses activités de ministère fédéral indépendant en vertu de l'annexe I.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

L'ouverture du Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN) en mai 2010 a marqué un jalon important pour CanNor. Pour appuyer le développement économique du Nord, le BGPN coordonne les organismes de réglementation fédéraux et veille à la ponctualité, la transparence et la prévisibilité des processus de réglementation fédéraux relatifs aux projets nordiques. De plus, le BGPN assume un rôle important d'aide aux ministères fédéraux et aux promoteurs de projets en vue de mener des consultations auprès des Autochtones dans les territoires.

CanNor, l'un de six organismes de développement économique régional, assure la prestation de ses propres programmes, mais remplit aussi les mêmes fonctions que ces autres organismes, soit la coordination et la prestation à l'échelle régionale de plusieurs programmes fédéraux, y compris des programmes de développement économique des Autochtones pour le compte d'Affaires indiennes et du Nord Canada, des programmes d'infrastructure au nom d'Infrastructure Canada, et des programmes de développement économique pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire au nom d'Industrie Canada. En outre, CanNor collabore étroitement avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada sur les interventions ciblant les compétences nécessaires dans une économie nordique en pleine croissance. Comme tous les organismes de développement régional, CanNor est l'organisme hôte des trois conseils fédéraux régionaux dans les territoires.

Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable

CanNor n'est pas assujettie à l'obligation de faire rapport en vertu de la *Loi fédérale sur le développement durable*, mais elle observe néanmoins les principes de cette loi. Une bonne partie des activités de CanNor contribue à relever les défis des changements climatiques et de la qualité de l'air, à maintenir la qualité de l'eau, à protéger la nature et à réduire l'empreinte environnementale du gouvernement. L'Agence s'est engagée à recourir aux technologies de l'information et des communications pour réduire les répercussions de la distance entre ses différents bureaux, tout en réduisant aussi certains des impacts sur l'environnement de ses modes de fonctionnement. CanNor s'est engagée à respecter la Politique d'achats écologiques et tient compte, dans ses processus de passation de marchés, des facteurs d'achats écologiques.

Résultat stratégique et architecture des activités de programme

Le résultat stratégique de CanNor est le suivant : *Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.* L'architecture des activités de programme (AAP) décrite ci-dessous est conçue pour aider à atteindre ce résultat. Cette architecture – créée dans le cadre de la préparation par CanNor de sa première structure de la gestion, des ressources et des résultats – est comparable aux AAP d'autres organismes fédéraux de développement économique régional. L'AAP correspond aux programmes et activités actuels de CanNor, mais elle est susceptible d'évoluer au fil du temps en fonction des changements dans les rôles, responsabilités, programmes et activités de l'Agence.

Architecture des activités de programme de CanNor

Résultat du gouvernement du Canada : Une croissance économique forte

Résultat stratégique de CanNor	Activités de programme	Sous-activités de programme
Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord	1.1 Développement commercial	1.1.1 Innovation et savoir
		1.1.2 Entrepreneuriat
		1.1.3 Développement sectoriel
	1.2 Développement communautaire	1.2.1 Développement économique des Autochtones
		1.2.2 Adaptation des collectivités
		1.2.3 Développement des capacités et des compétences
		1.2.4 Infrastructure
	1.3 Politique, représentation et coordination	1.3.1 Politique
		1.3.2 Représentation (défense des intérêts)
		1.3.3 Coordination
	1.4 Services internes	1.4.1 Soutien à la gouvernance et à la gestion
		1.4.2 Services de gestion des ressources
		1.4.3 Services de gestion des biens

Légende

- **Thème I : Relever les défis des changements climatiques et de la qualité de l'air**
- **Thème II : Maintenir la qualité et la disponibilité de l'eau**
- **Thème III : Protéger la nature**
- **Thème IV : Réduire l'empreinte environnementale – En commençant par le gouvernement**

Résumé de la planification

Ressources financières (en milliers de dollars)

2011-2012	2012-2013	2013-2014
45 625	44 202	44 067

Ressources humaines (Équivalents temps plein – ETP)

2011-2012	2012-2013	2013-2014
105	105	105

Le total du budget de CanNor en 2010-2011 s'est élevé à 68,855 millions de dollars. Le budget de l'Agence a été augmenté en 2009-2010 et en 2010-2011, en raison du rôle important joué par CanNor en tant qu'organisme directeur de la mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada dans le Nord dans le cadre du Fonds d'adaptation des collectivités et de la prestation du programme Infrastructure de loisirs du Canada dans les territoires. Comme CanNor a assuré ces programmes sans prendre de l'expansion, aucune révision de la taille de l'équipe de CanNor ne sera apportée vers le bas après la temporisation de ces programmes.

CanNor se concentrera en 2011-2012 sur la prestation du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (qui est financé jusqu'au 31 mars 2014 en vertu du Plan d'action économique du Canada), le travail en cours du Bureau de gestion des projets nordiques, et la prestation de l'ensemble des programmes de développement économique des Autochtones, des programmes d'infrastructure et d'autres initiatives dont CanNor doit répondre au nom d'autres ministères. CanNor consacrera aussi des efforts et des ressources à la coordination des activités fédérales dans le Nord et à la collaboration avec des partenaires en vue d'aborder les problèmes de développement économique dans l'ensemble des collectivités du Nord.

Le tableau qui suit indique les activités de programme de CanNor, les cibles de ses programmes et les ressources affectées, ainsi que des détails sur la contribution apportée par son travail aux résultats globaux du gouvernement du Canada. CanNor s'achemine vers son résultat stratégique au moyen d'un soutien au développement commercial et communautaire, de la défense des intérêts et de la coordination fédérale. Ces activités de programme dépendent des services ministériels et habilitants internes.

CanNor a consacré du temps et des ressources, dans sa première année de fonctionnement, à la création d'un cadre de mesure du rendement comportant des indicateurs qui mesurent la réussite d'un programme. Dans sa deuxième année de fonctionnement, CanNor établira des données de base et des points de référence pour ces indicateurs aussi bien que pour la mesure des résultats de ses activités de programme, avec leurs contributions au résultat stratégique de CanNor. En conséquence, les cibles de prestation de programme pour l'exercice 2011-2012 se rapportent uniquement aux extrants du programme. Dans les rapports sur les plans et les priorités à venir, les résultats-cibles des programmes seront fixés en fonction des données de base et des points de référence recueillis et développés par l'Agence en 2011-2012.

Résultat stratégique : Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord	
Indicateurs de rendement	**Cibles***
Développement économique • Satisfaction des intervenants / partenaires / clients • Effet de levier des investissements de CanNor dans le développement économique	• Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.
Diversification • Répartition par secteur économique des investissements et des projets de CanNor	• Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.
Prospérité accrue • Développement commercial découlant des investissements de CanNor • Amélioration de l'assise de la croissance économique des collectivités du Nord	• Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.
Mise en œuvre efficace du programme • Pourcentage de projets entrepris qui atteignent ou dépassent les cibles de rendement	• Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.

* *Remarque* : CanNor a consacré du temps et des ressources, dans sa première année de fonctionnement, à la création d'un cadre de mesure du rendement comportant des indicateurs qui mesurent la réussite d'un programme. Dans sa deuxième année de fonctionnement, CanNor établira des données de base et des points de référence pour ces indicateurs aussi bien que pour la mesure des résultats de ses activités de programme, avec leurs contributions au résultat stratégique de CanNor. En conséquence, les cibles de prestation de programme pour l'exercice 2011-2012 se rapportent uniquement aux extrants du programme. Dans les rapports sur les plans et les priorités à venir, les résultats-cibles des programmes seront fixés en fonction des données de base et des points de référence recueillis et développés par l'Agence en 2011-2012.

Activité de programme	Dépenses projetées 2010-2011 (en milliers de dollars)	Dépenses prévues (en milliers de dollars)			Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Développement commercial	6 628	4 613	4 469	4 455	Forte croissance économique
Développement communautaire	51 146	35 596	34 486	34 380	Forte croissance économique
Politique, représentation et coordination	5 893	4 102	3 973	3 961	Forte croissance économique
Services internes	1 888	1 314	1 273	1 269	Sans objet
Total des dépenses prévues		**45 625**	**44 201**	**44 065**	

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Dans l'immédiat, CanNor doit répondre à quatre priorités :

1. atteindre l'excellence dans l'exécution des programmes;
2. mettre en place une organisation solide;
3. établir le Bureau de gestion des projets nordiques;
4. promouvoir une approche stratégique du développement du Nord.

Priorités opérationnelles	Type*	Liens au résultat stratégique	Description
Excellence dans l'exécution des programmes	Nouveau	*Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord*	***Pourquoi est-ce une priorité?*** • Les programmes de CanNor appuient le développement économique dans des secteurs très variés et dans des collectivités partout dans le Nord. Toutes sortes d'organisations régionales et communautaires, et d'entreprises, se fient sur CanNor pour une prestation efficace des programmes. ***Plans en vue de donner suite à la priorité*** • Continuellement améliorer et rajuster les processus opérationnels de CanNor et sa prestation des programmes. • Continuer de favoriser de bonnes relations de travail avec les partenaires et les intervenants.
Mettre en place une organisation solide	Nouveau	*Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord*	***Pourquoi est-ce une priorité?*** • CanNor est à la fois une composante clé de la Stratégie pour le Nord du Canada et le premier ministère fédéral ayant son administration centrale dans le Nord. • Les programmes de CanNor apportent une contribution importante au développement économique dans tous les territoires. ***Plans en vue de donner suite à la priorité*** • Renforcer la présence de l'administration centrale de CanNor à Iqaluit, et de ses bureaux régionaux dans les trois capitales nordiques. • Continuer d'améliorer la prestation des programmes, les activités essentielles d'engagement et de coordination, l'élaboration de politiques et la planification stratégique, de même que la communication et la sensibilisation.

Priorités opérationnelles	Type*	Liens au résultat stratégique	Description
Nouer des relations avec les résidants du Nord et les partenaires du gouvernement fédéral, afin de promouvoir une approche stratégique du développement du Nord	Nouveau	*Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord*	***Pourquoi est-ce une priorité?*** • L'un des aspects essentiels du rôle et des fonctions de CanNor consiste à bâtir des partenariats et à coordonner les mesures prises par les intervenants dans le Nord et les ministères fédéraux, de manière à renforcer les collectivités et le développement économique dans les territoires. ***Plans en vue de donner suite à la priorité*** • Collaborer avec les principaux partenaires des gouvernements du Nord et de gouvernement fédéral à l'égard de l'infrastructure, des compétences et de la capacité d'entrepreneuriat, des processus et des améliorations réglementaires, du développement des entreprises et de la mise en valeur des ressources naturelles dans le Nord. • Collaborer avec les ministères fédéraux pour parvenir à une meilleure harmonisation des investissements fédéraux, de manière à améliorer les incidences des activités et programmes fédéraux.
Renforcer le Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN)	Nouveau	*Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord*	***Pourquoi est-ce une priorité?*** • La coordination réglementaire et la sensibilisation réalisées par le BGPN sont indispensables à l'amélioration de la réglementation dans le Nord, de même qu'à un examen réglementaire efficace des projets dans le Nord. ***Plans en vue de donner suite à la priorité*** • Collaborer avec les organismes de réglementation fédéraux, les conseils de réglementation et d'évaluation environnementale du Nord et les promoteurs de projets dans le secteur privé afin de faciliter et de coordonner l'examen réglementaire efficace des propositions de projet dans le Nord.

Priorités de gestion	Type*	Liens au résultat stratégique	Description
Excellence de la gestion interne	Nouveau	*Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord*	***Pourquoi est-ce une priorité?*** • Il faut généralement de trois à cinq ans pour mettre en place une nouvelle institution publique pleinement fonctionnelle. • La mise en place d'une assise organisationnelle solide se traduit par un fonctionnement efficace et utile. ***Plans en vue de donner suite à la priorité*** • Élaborer et mettre en œuvre des pratiques de gestion de l'information. • Élaborer et mettre en œuvre des services et des procédures ministériels pour l'organisme afin d'assurer un soutien de qualité au comité de la haute direction de l'Agence et au ministre. • Élaborer et mettre en œuvre des procédures et politiques ministérielles. • L'avancement dans la mise en œuvre des systèmes administratifs de l'Agence, et les révisions de ses processus opérationnels, constitueront des résultats dans le Cadre d'évaluation du rendement du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui fait partie du Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement.

Priorités de gestion	Type*	Liens au résultat stratégique	Description
Excellence dans la gestion des ressources humaines	Nouveau	*Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord*	***Pourquoi est-ce une priorité?*** • Les employés de CanNor en sont un actif essentiel. Comme il peut se révéler exigeant de travailler pour un organisme en structuration, le succès de CanNor dépend de la mobilisation des employés et de leur maintien en poste. ***Plans en vue de donner suite à la priorité*** • Favoriser une culture ministérielle axée sur l'excellence, et fondée sur l'intégrité, la confiance, le respect et la notion de service. • Élaborer une stratégie des ressources humaines qui concorde avec le renouvellement de la fonction publique, de manière à dresser l'état des lieux, et de cerner les besoins et les lacunes, les priorités de dotation et les besoins en matière de formation. • Élaborer des stratégies de recrutement novatrices qui ciblent les résidants du Nord. • Rechercher les occasions d'encourager la mobilité entre les bureaux régionaux. • Élaborer des ententes de gestion du rendement explicitement rattachées aux priorités de l'Agence pour tous les cadres supérieurs. • Prescrire à tout le personnel de remplir un formulaire de gestion du rendement des employés et d'établir un plan d'apprentissage.
Mesure du rendement	Nouveau	*Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord*	***Pourquoi est-ce une priorité?*** • CanNor a achevé son cadre de mesure du rendement en 2010-2011. En 2011-2012, CanNor recueillera des données et de l'information de base sur les programmes, en vue d'établir des points de référence pour les résultats des programmes. ***Plans en vue de donner suite à la priorité*** • Élaborer une stratégie de collecte des données afin d'assurer un suivi efficace des données liées à la mesure du rendement. • Introduire un mécanisme de rapport sur le rendement, afin de surveiller les progrès par rapport aux cibles de rendement et d'appuyer le processus décisionnel de l'organisation.

* *Remarque* : Comme l'Agence a été établie en août 2009, on considère que toutes les priorités sont nouvelles. L'exercice 2010-2011 a été la première année de fonctionnement complète.

Analyse du risque

CanNor offre ses programmes dans un contexte opérationnel et commercial tout à fait particulier. Le développement des entreprises dans le Nord doit tenir compte des exigences du climat, de l'éloignement des collectivités, de la population clairsemée, et de la dépendance envers l'extraction des ressources naturelles, avec les difficultés qui s'y rattachent – par exemple, une infrastructure sous-développée. En conséquence, la prestation de programmes dans le Nord suppose une forte concentration sur la gestion et l'atténuation des risques.

CanNor a cerné six domaines de risque clés :

1. milieu de fonctionnement;
2. ressources humaines et capital de savoir;
3. conformité aux priorités et aux besoins;
4. clients, partenaires et intervenants;
5. communications publiques;
6. exigences juridiques, législatives et découlant de revendications territoriales.

Milieu de fonctionnement. L'immense potentiel économique du Nord s'accompagne de grands défis dans l'exécution des programmes de développement économique et dans la coordination de la réglementation dans l'Arctique. Même les grands centres situés dans les trois territoires sont éloignés des marchés, et l'infrastructure économique et communautaire est restreinte. Il faut surmonter les difficultés logistiques propres au Nord, et le coût des affaires y est très élevé. CanNor doit gérer les coûts de fonctionnement des bureaux dans le Nord, et par ailleurs, en tant qu'organisme tout nouveau, créer la série d'outils, de pratiques, de politiques et de procédures nécessaires au fonctionnement efficace d'un ministère fédéral. Pour gérer ce risque, CanNor a lancé un plan par étapes de la gestion des locaux et de la création de son administration centrale à Iqaluit. L'Agence veille aussi, par les politiques et les procédures qu'elle adopte, à ce que les processus et outils opérationnels soient adaptés au milieu de fonctionnement du Nord.

Ressources humaines et capital de savoir. CanNor doit gérer les risques associés au maintien d'un effectif suffisant et représentatif qui détient les compétences nécessaires, et elle doit aussi avoir accès en temps voulu à une information complète et pertinente pour garantir l'efficacité du fonctionnement et de la prise de décisions. CanNor applique un plan complet des ressources humaines en vue de gérer le recrutement et le maintien en poste d'un personnel qualifié dans le marché de travail nordique, qui est circonscrit. L'Agence a de plus adopté des méthodes d'embauche innovatrices, comme engager à court terme un personnel très qualifié pour combler des besoins critiques et établir l'assise organisationnelle du nouvel organisme. Ces employés s'occupent aussi de communiquer leur savoir au personnel à long terme de CanNor.

Conformité aux priorités et aux besoins. En tant qu'organisme nouveau établi dans un milieu particulier, CanNor doit étudier avec soin comment harmoniser son organisation des activités, des priorités et des ressources financières de manière à satisfaire aux attentes de service ou aux priorités organisationnelles. Les risques se rapportent à la nécessité d'affecter les minces ressources disponibles aux activités prioritaires. Parmi les

outils d'atténuation figurent l'architecture des activités de programme de CanNor (qui énonce clairement ses secteurs d'activité) et son plan d'activités intégré. L'Agence révise et normalise ses processus opérationnels, et prépare un cadre stratégique des politiques et une fonction de recherche économique en vue de mettre au point ses objectifs et priorités.

Clients, partenaires et intervenants. Comme la prestation des programmes de CanNor comporte presque toujours un élément de partenariat ou de collaboration, elle doit absolument gérer les risques associés aux autres intervenants dans le développement économique. Mais la collaboration atténue le risque en même temps qu'elle le crée. CanNor a collaboré avec des partenaires dans les trois territoires pour en arriver à un consensus sur les plans d'investissement quinquennaux du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord; en collaboration étroite avec des organisations de développement économique des Autochtones, CanNor cherche aussi à influer sur les programmes fédéraux afin qu'ils correspondent tout à fait aux besoins des Autochtone du Nord. Grâce à des protocoles d'entente, CanNor a établi un modèle de collaboration avec les ministères fédéraux, comme Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Le Bureau de gestion des projets nordiques crée toute une série d'outils qui serviront à coordonner la réglementation fédérale des grands projets de mise en valeur dans le Nord. Ce sont là des exemples du rôle important de conciliateur d'intérêts divergents qui est dévolu à l'Agence.

Communications publiques. CanNor doit, dans le cadre de son mandat, bien faire connaître son rôle et ses activités dans le cadre de la Stratégie pour le Nord et du Plan d'action économique du Canada, fournir de l'information sur les réussites en matière de prestation de programmes, susciter la participation du public, des partenaires et des intervenants, et diffuser des messages harmonisés au sujet de l'Agence, de manière que les Canadiens comprennent son rôle et ses fonctions. Une communication inefficace peut donner lieu à une façon de voir CanNor qui soit inexacte ou défavorable. Pour gérer les communications publiques, CanNor utilise une série d'outils comme des plans de communication, des activités de participation et des pratiques opérationnelles standard pour les annonces, les relations avec les médias et la sensibilisation.

Exigences juridiques, législatives et découlant de revendications territoriales. Le fonctionnement de CanNor est encadré par une série de politiques et d'exigences législatives. CanNor doit aussi respecter les conditions des accords sur les revendications territoriales et l'autonomie gouvernementale des Autochtones dans le Nord, accords qui influent aussi sur le milieu réglementaire où doit évoluer le Bureau de gestion des projets nordiques. Pour se conformer aux exigences législatives et juridiques, CanNor prépare ses propres pratiques et modèles internes de fonctionnement. Dans ces pratiques, CanNor s'efforce de se conformer aux exigences découlant des revendications territoriales globales et des accords sur l'autonomie gouvernementale des Autochtones dans le Nord.

Profil des dépenses

Les chiffres qui suivent illustrent les tendances observées dans les dépenses de CanNor de 2010-2011 à 2013-2014. Il n'existe pas de données sur les dépenses antérieures, puisque l'Agence n'a été créée qu'en 2009-2010. Les dépenses affectées à partir du Plan d'action économique du Canada (PAEC) sont incluses dans le total des dépenses, mais elles sont aussi illustrées séparément. Le Fonds d'adaptation des collectivités et le programme Infrastructure de loisirs du Canada ne seront pas renouvelés pour l'exercice

financier 2011-2012 dans le cadre du Plan d'action économique du Canada, mais le programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord et le financement de base de CanNor font aussi partie du plan d'action, et se poursuivront donc jusqu'à l'exercice 2013-2014.

Budget des dépenses, par poste voté

Pour obtenir des renseignements sur les crédits organisationnels ou dépenses législatives de CanNor, consulter le Budget principal des dépenses de 2011-2012.

Partie II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique

CanNor indique un résultat stratégique dans son architecture des activités de programme : *Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.* Dans son cadre de mesure du rendement, CanNor a précisé davantage encore son résultat stratégique, à des fins de reddition de comptes : *un rendement amélioré du développement et de la diversification des économies des territoires – le tout à l'appui de la prospérité de tous les résidants du Nord.*

Activité de programme : Développement commercial

Activité de programme : Développement commercial					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
12	4 613	12	4 469	12	4 455

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Cibles*
• Nombre accru d'entreprises nordiques et autochtones	• Pourcentage d'entreprises appuyées par l'Agence, appartenant à des particuliers ou à des collectivités nordiques et autochtones, qui sont encore en fonctionnement après au moins deux ans	Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.
• Renforcement de la capacité en termes d'innovation et de technologie, et enrichissement de la somme de connaissances	• Nombre d'études et de projets financés par CanNor et menés à bien • Nombre de plans adoptés qui portent : a) sur l'expansion de la technologie, ou b) sur l'expansion du savoir	Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.
• Meilleur accès au financement par les entrepreneurs du Nord et autochtones	• Montant des décaissements au profit d'entreprises nordiques et autochtones et d'organisations de développement communautaire • Montant de l'investissement multiplié par CanNor	Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.
• Exploitation accrue des débouchés économiques dans les secteurs existants, en plein essor et émergents	• Progrès réalisés : pourcentage de dépenses de programme par rapport aux cibles	Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.

* *Remarque* : Les cibles de prestation de programme pour l'exercice 2011-2012 se rapportent uniquement aux extrants du programme. Dans les rapports sur les plans et les priorités à venir, les résultats-cibles des programmes seront fixés en fonction des données de base et des points de référence recueillis et développés par l'Agence en 2011-2012.

Cette activité de programme appuie la croissance et l'expansion des entreprises nordiques, y compris des petites et moyennes entreprises, grâce à une formation, des services consultatifs et des subventions et contributions. L'objectif de cette activité de programme est de donner une impulsion à un secteur commercial du Nord diversifié et concurrentiel, et qui manifeste une plus grande capacité d'innovation. Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN) est le programme phare de CanNor au sein de cette activité de programme. Ce programme octroie un financement et d'autres formes d'aide à l'élaboration de propositions visant à renforcer les moteurs économiques, à diversifier l'économie, à accroître la participation des gens du Nord au marché et à améliorer la coordination des programmes fédéraux. Le programme collabore avec les gouvernements territoriaux, les organisations autochtones et le secteur à but non lucratif en vue de faire valoir le développement économique dans le Nord.

CanNor appliquera cette activité de programme au moyen des sous-activités suivantes :

- Développement sectoriel;
- Entrepreneuriat;
- Innovation et savoir.

Faits saillants de la planification

L'Agence envisage les activités suivantes pour atteindre les résultats attendus de cette activité de programme :

- CanNor investira jusqu'à 18 millions de dollars dans des projets en vertu de l'ISDEN. Ce financement sera orienté en grande partie par les plans d'investissements territoriaux approuvés par le ministre de CanNor en août 2009. Ces plans répondent expressément aux besoins de chaque territoire et ciblent des secteurs clés de développement économique comme la géoscience, le tourisme, les industries culturelles, l'infrastructure économique, l'exploitation minière, la mise en valeur du pétrole et du gaz, la foresterie, l'énergie renouvelable, les petites et moyennes entreprises, la récolte commerciale et traditionnelle des ressources et le développement des capacités.
- CanNor soumettra à l'approbation du ministre son cadre de politique stratégique qui guide la prestation à long terme des programmes et l'investissement, et elle étudiera les possibilités de développement d'entreprises pour les femmes vivant dans les territoires et pour les petites entreprises.
- CanNor étudiera les initiatives visant à encourager, à favoriser et à promouvoir l'entrepreneuriat chez les jeunes.

Avantages pour les Canadiens

CanNor contribuera à la création d'une économie plus dynamique et robuste pour les familles et les entreprises du Nord. Elle veillera à améliorer l'accès des résidants et des Autochtones du Nord aux débouchés économiques ouverts par des projets nordiques. On aidera la prospérité des résidants du Nord si on met les travailleurs et les entreprises du Nord en position de tirer parti des ressources et des possibilités qui se présentent dans les territoires. Tous les Canadiens profiteront de l'indépendance et de la diversification

accrues des économies territoriales en expansion. Quand elle favorise des relations de collaboration durable avec tous les intervenants, CanNor appuie l'expansion économique de la région et aide le Nord à donner sa pleine mesure, ce qui est à l'avantage du Canada et de tous ses citoyens.

Activité de programme : Développement communautaire

Activité de programme : Développement communautaire					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
47	35 596	47	34 486	47	34 380

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Cibles*
• Durabilité et bien-être accrus des collectivités du Nord	• Les quatre volets de l'indice du bien-être des collectivités : revenu, éducation, logement, participation au marché du travail	Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.
• Amélioration des avantages et des possibilités de développement économique pour les collectivités autochtones	• Nombre de projets économiques canadiens qui ont engendré des avantages réels sur le plan de l'emploi à ce jour	Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.
• Amélioration de la coordination de l'activité fédérale dans le Nord, y compris de l'application de la réglementation, et accès amélioré des collectivités du Nord aux possibilités	• Nombre de collectivités possédant une capacité fonctionnelle (professionnelle, administrative et en développement économique institutionnel)	Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.
• Les collectivités nordiques bénéficient d'une infrastructure améliorée	• Nombre d'éléments d'infrastructure (nouveaux et améliorés) achevés	Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.

* *Remarque* : Les cibles de prestation de programme pour l'exercice 2011-2012 se rapportent uniquement aux extrants du programme. Dans les rapports sur les plans et les priorités à venir, les résultats-cibles des programmes seront fixés en fonction des données de base et des points de référence recueillis et développés par l'Agence en 2011-2012.

Cette activité de programme appuie ce qui suit :

- les propositions des entrepreneurs des Premières nations, métis et inuits dans le Nord, de même que celles émanant des collectivités nordiques et des entreprises et organisations financières autochtones;

- les investissements dans l'infrastructure et les organisations à l'échelle des collectivités;
- les investissements dans le perfectionnement des compétences et le développement des capacités des particuliers, entrepris en collaboration avec d'autres ministères fédéraux et des partenaires.

L'objectif est de créer des collectivités nordiques économiquement viables, offrant une meilleure qualité de vie à leurs résidants grâce à des initiatives de développement et de diversification économiques qui aident les collectivités à s'adapter à de difficiles conjonctures économiques en constante évolution.

Dans le cadre de cette activité de programme, CanNor appuiera également la prestation de programmes de formation professionnelle dans le Nord par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), y compris des partenariats et des projets avec les fonds administrés par RHDCC, comme le Fonds d'investissement stratégique pour les compétences et la formation des Autochtones, et le programme Partenariat pour les compétences et l'emploi des Autochtones (PCEA). Les initiatives porteront également sur la recherche et l'analyse des lacunes dans les compétences aussi bien que des possibilités.

CanNor appliquera cette activité de programme au moyen des sous-activités suivantes :

- Développement économique des Autochtones;
- Développement des capacités et des compétences (entrepris en collaboration avec d'autres ministères fédéraux et des partenaires territoriaux);
- Infrastructure.

Faits saillants de la planification

L'Agence envisage les activités suivantes pour atteindre les résultats attendus de cette activité de programme :

- Poursuivre sa collaboration avec les territoires pour déterminer les projets admissibles au financement et négocier les ententes de contribution connexes.
- S'appuyer sur les fonctions du Bureau de gestion des projets nordiques pour mieux comprendre les répercussions et avantages possibles des projets de mise en valeur du Nord, et pour faire des investissements stratégiques dans les collectivités et dans les possibilités de développement du Nord.
- Élaborer un cadre stratégique pour les politiques qui guidera à long terme la prestation des programmes et les investissements dans le développement du Nord.
- Collaborer étroitement avec les gouvernements et les organisations autochtones en vue de comprendre les besoins en développement économique de ces groupes et d'y répondre, conformément au Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones.
- Pour apporter un soutien aux communautés de langue officielle en situation minoritaire dans les territoires, appliquer dans le Nord la stratégie du Canada pour les langues officielles, intitulée *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir*.

- À l'égard de tous les programmes de développement économique déjà en place ou nouveaux, chercher à intégrer pleinement un volet de développement des capacités et des compétences.
- Poursuivre la collaboration avec Infrastructure Canada et les autres organismes de développement régional en vue d'améliorer l'exécution des programmes d'infrastructure nationaux. Amorcer des discussions avec Infrastructure Canada sur la possibilité que l'Agence prenne en main l'exécution de programmes supplémentaires de financement des infrastructures.
- Prendre en charge le projet de Centres de services aux entreprises du Canada dans le Nord, au moyen d'un protocole d'entente conclu avec Industrie Canada.

Avantages pour les Canadiens

Cette activité de programme contribue à créer des collectivités robustes et dynamiques sur le plan économique, qui elles-mêmes contribueront à instaurer des conditions de croissance diversifiées et plus équilibrées pour le Canada dans son ensemble. Les investissements de CanNor offrent aux collectivités davantage de possibilités économiques et une capacité accrue de relever les défis. Pour éviter les doubles emplois et tirer pleinement parti des investissements, CanNor collabore avec les ministères fédéraux, les gouvernements territoriaux, les organisations et les dirigeants des communautés autochtones en vue d'intégrer l'ensemble des initiatives horizontales et des programmes fédéraux dans le Nord dans un « guichet unique ».

Activité de programme : Politique, représentation et coordination

Activité de programme : Politique, représentation et coordination					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
22	4 102	22	3 973	22	3 961

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Cibles*
• Prise en compte accrue des intérêts de développement des entreprises et des collectivités nordiques au niveau de la réglementation, des politiques et des programmes économiques fédéraux	• Nombre de rencontres et de forums planifiés et exécutés de concert dans le Nord	Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.
• Mise en place de partenariats et coordination des partenaires dans la suite donnée aux priorités économiques du Nord	• Nombre de partenariats consacrés à donner suite aux priorités économiques communes dans le Nord	Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.
• Amélioration de l'accès des collectivités, des personnes et des entreprises du Nord aux possibilités de développement économique du gouvernement fédéral	• Nombre de renvois à d'autres programmes fédéraux qui se révèlent fructueux	Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.
• Gestion concertée des projets du Nord à l'échelle pangouvernementale	• Nombre de projets coordonnés par le Bureau de gestion des projets nordiques	Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.

* *Remarque* : Les cibles de prestation de programme pour l'exercice 2011-2012 se rapportent uniquement aux extrants du programme. Dans les rapports sur les plans et les priorités à venir, les résultats-cibles des programmes seront fixés en fonction des données de base et des points de référence recueillis et développés par l'Agence en 2011-2012.

Cette activité de programme appuie ce qui suit :

- la coordination des responsabilités fédérales tout au long du cycle de réglementation des projets de mise en valeur des ressources;
- une recherche et une analyse en vue d'offrir des choix, fondés sur des indices, de programmes et de politiques;
- la promotion des intérêts du Nord, au sein du gouvernement fédéral aussi bien qu'à l'extérieur;

- l'élaboration de stratégies, d'initiatives et de projets horizontaux destinés à relever les défis du développement économique dans le Nord;
- l'instauration d'une collaboration étroite avec les principaux intervenants en vue d'améliorer le développement économique du Nord.

Grâce à cette activité de programme, l'Agence dispose de l'information et de la compréhension voulues pour adopter l'approche équilibrée et axée sur les régions nécessaire afin d'aborder les priorités du Nord, outre qu'elle optimise son efficacité et appuie le développement et la mise en œuvre de ses orientations et priorités stratégiques.

Faits saillants de la planification

L'Agence envisage les activités suivantes pour atteindre les résultats attendus de cette activité de programme :

- Le Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN), programme principal de CanNor, a ouvert ses portes en mai 2010. Il travaille de concert avec les partenaires fédéraux, les gouvernements territoriaux et autochtones, les organismes de réglementation et les intervenants en vue d'aider à améliorer la communication et la coordination, et de veiller à ce que le processus d'approbation réglementaire des projets nordiques se déroule sans complication. Le BGPN coordonne la consultation et conserve dans son portefeuille les dossiers de consultation de la Couronne à l'égard des projets. Il fera ce qui suit en vue de réaliser une gestion coordonnée et pangouvernementale des projets relatifs aux ressources nordiques et à l'infrastructure régionale :
  - Continuer à faire office de source centrale d'information et d'orientation auprès des promoteurs de projet et des autres, au sujet des évaluations environnementales et des exigences réglementaires pour les projets nordiques – en partie au moyen d'un engagement actif et d'une sensibilisation de l'industrie. Le BGPN continuera aussi à fournir un lien aux programmes administrés par CanNor et d'autres organismes gouvernementaux, et de l'information à leur sujet, de manière que les résidants et les Autochtones du Nord puissent tirer pleinement parti des projets de mise en valeur des ressources et de création d'une infrastructure régionale.
  - Mettre en œuvre le protocole d'entente au BGPN et parmi les ministères et organismes fédéraux. Le protocole d'entente confirme l'engagement des parties de collaborer pour que les évaluations environnementales et les examens réglementaires des projets nordiques se déroulent en temps voulu et de façon prévisible, transparente, efficace et responsable. Le protocole d'entente crée en outre une structure de gouvernance qui intègre le Bureau de gestion des grands projets de Ressources naturelles Canada, le réseau des comités des sous-ministres, des sous-ministres adjoints et des directeurs généraux, et aussi un comité de projet de chaque territoire. Les comités de projet peuvent accueillir des représentants du gouvernement fédéral et des gouvernements territoriaux, aussi bien que des conseils nordiques.
  - Guider, sur les conseils des comités de projet, les premiers projets qui figureront dans le portefeuille du BGPN. Cela comprend la préparation d'accords de coordination interministériels fédéraux pour chaque projet, le suivi des progrès

des projets dans une base de données accessible au public, et mise en évidence et le règlement des problèmes au moyen de la structure de gouvernance.

- L'Agence créera un cadre stratégique pour les politiques qui servira de guide à la prestation de programmes et aux investissements à l'avenir. Elle mènera aussi une recherche et une analyse économiques, et exercera une surveillance continue des questions d'ordre économique.
- CanNor se fera le défenseur des intérêts du Nord au sein du gouvernement fédéral, et élargira les capacités de facilitation et d'habilitation de l'harmonisation des principales activités fédérales de développement économique dans le Nord.

Avantages pour les Canadiens

CanNor veille à ce que les principaux acteurs fédéraux soient mieux en mesure d'harmoniser leurs activités de développement économique dans le Nord et soient aussi sensibilisés à la problématique du Nord. L'Agence fait également en sorte que les résidants du Nord puissent avoir accès et participer aux programmes fédéraux grâce à un guichet unique. En conséquence, le Nord et ses habitants seront plus susceptibles de tirer parti de politiques et de programmes fédéraux ou fédéraux-territoriaux qui sont pertinents pour les débouchés et les défis économiques de la région. L'économie régionale plus forte qui en résultera sera à l'avantage de tous les Canadiens.

Activité de programme : Services internes

Activité de programme : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
24	1 314	24	1 273	24	1 269

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Cibles*
Les programmes publics aussi bien que les autres services internes fonctionnent avec une efficacité accrue	Pourcentage de résultats qui atteignent ou dépassent les cibles de gouvernance et de gestion du soutien; services de gestion des ressources; services de gestion des biens	Les cibles seront fixées en fonction des points de référence développés en 2011-2012.

* *Remarque* : Les cibles de prestation de programme pour l'exercice 2011-2012 se rapportent uniquement aux extrants du programme. Dans les rapports sur les plans et les priorités à venir, les résultats-cibles des programmes seront fixés en fonction des données de base et des points de référence recueillis et développés par l'Agence en 2011-2012.

Faits saillants de la planification

CanNor continuera à créer et à appliquer un modèle efficace de services ministériels, à des fins de gouvernance et de gestion du soutien. Elle fera appel à ses services de gestion des ressources pour s'efforcer de donner de fortes capacités aux employés et de les maintenir en poste, ainsi que pour étudier des stratégies de recrutement innovatrices.

CanNor en est encore à ses débuts : dans cette optique, elle appliquera le cycle des ressources humaines et l'intégrera à ses plans opérationnels, instaurera les contrôles financiers de base et vérifiera l'efficacité des processus financiers. L'Agence continuera à mettre en œuvre un cycle de gestion des ressources qui appuie la prise de décisions.

Pour garantir l'efficacité des services de gestion des biens, CanNor appliquera le cycle de gestion des biens en veillant à ce que lui aussi appuie la prise de décisions.

Avantages pour les Canadiens

Pour avoir un fonctionnement sain et solide, une entité doit absolument disposer de services internes efficaces et efficients. Les efforts de CanNor en vue de renforcer sa capacité de services internes garantiront qu'elle pourra exécuter son mandat avec toute l'efficacité voulue.

Partie III : Renseignements supplémentaires

Principales données financières

Les faits saillants présentés dans le présent rapport visent à donner une vue d'ensemble de la situation financière et du fonctionnement de CanNor. On peut consulter les états financiers de CanNor sur le site Web de l'Agence.

État condensé prospectif des opérations

Au 31 mars
(en milliers de dollars)

	Variation en %	État prospectif 2011-2012	État prospectif 2010-2011
Dépenses			
Total des dépenses	-33,7 %	45 625*	68 855
Recettes			
Total des recettes		–	–
Coût de fonctionnement net	-33,7 %	45 625	68 855

* *Remarque* : Les programmes Fonds d'adaptation des collectivités et Infrastructure de loisirs du Canada ont été temporisés le 31 mars 2011.

État condensé prospectif de la situation financière

Au 31 mars
(en milliers de dollars)

	Variation en %	État prospectif 2011-2012
Actifs		
Total des actifs		41
Passifs		
Total des passifs		9 250
Capitaux propres		–
Total		9 291

Tableaux de renseignements supplémentaires

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2011-2012 sont disponibles dans le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
- Écologisation des opérations gouvernementales
- Vérifications internes et évaluations à venir (trois prochains exercices)

Partie IV : Autres sujets d'intérêt

Liens pratiques

L'information sur la Stratégie pour le Nord du Canada

L'information sur le Plan d'action économique du Canada

L'information sur l'Agence canadienne de développement économique du Nord

L'information sur le Bureau de gestion des projets nordiques